chinaXiv:202202.00052v1

多元文化经历对领导者能力及发展的影响研究

李 倩[1] 李超凡[1] 龚诗阳[2] 周琦玮[3] 可 祎[1]

([1] 北京外国语大学国际商学院，北京 100089)

([2] 北京师范大学经济与工商管理学院，北京 100875)

([3] 北京化工大学经济管理学院，北京 100029)

摘 要 随着全球化发展的深入，越来越多的企业领导者具有多元文化经历。多元文化经历是指个体具有直接或间接与外国文化元素或人群进行交互的经历。拟从领导者发展(leader development)和领导力发展(leadership development)两个层面，全面地探讨多元文化经历对企业领导者能力形成及发展的影响：第一，探讨多元文化经历对领导者能力发展(包括个人层面、关系层面和社会层面能力)的影响及内部机制；第二，探讨多元文化经历对领导力发展(包括领导力涌现、领导力选拔和领导力效能)的影响及内部机制。项目成果不仅能够丰富领导者能力形成与发展等组织管理相关理论，还能为企业的全球化管理及国际化人才培养实践提供建议。

关键词 多元文化经历，整合复杂性，领导者发展，领导力发展，跨文化管理

中图分类号 B849; C93

1 问题提出

> **“未来公司需要的领导是对市场有深刻体验和宽文化背景的人。多元文化的人，在面对如今信息化发达的社会，可以不断通过学习不同领域知识，刷新自我认知，再进行知识重组与运用，这样可以用最低成本来实现身份上的转变。以全球化的视野选拔领导是华为领导选拔的原则之一。”**
>
> **——任正非**

多元文化经历是指个体所有的直接和间接的与外国文化元素或者人群进行交互的经历(Leung et al., 2008)。许多企业领导者的成功都获益于丰富的多元文化经历。例如，苹果公司的创始人乔布斯，曾多次游历日本和印度，并长期保持与上述两种文化的紧密联系。他曾在印度修行的过程中得到顿悟，立志“通过创造不同凡响的产品，来传递思想和价值，使世界

收稿日期：2021-12-17

*国家自然科学基金项目(72072014，71972040，71702010，71602033)，北京外国语大学青年学术创新团队项目(2021JT001)、双一流建设科研项目(SYL2020ZX012)、北京高校中国特色社会主义理论研究协同创新中心（北京外国语大学）阶段性成果。教育部人文社会科学研究项目资助（21YJC630178）。通信作者：龚诗阳，Email：gsy09@tsinghua.org.cn。

变得更美好”。他也将自己在日本“禅学”中学到的“极简”哲学融入到了苹果产品的设计理念中，塑造了苹果产品简单优雅的品牌基因，从而推动了公司的巨大成功。在领导者选拔和能力培养的过程中，企业也越来越重视多元文化经历所发挥的重要作用。例如，全球知名的意大利奢侈品公司古驰近期宣布，将在集团的关键职能部门和领导职位中聘请具有多元文化经验的管理者，以推动全球各地区团队的多元化和包容性，促进集团创新发展(Liam Freeman, 2019)。作为全球领先的通讯技术企业，华为公司也一直坚持以全球化的视野选拔和培养企业管理者。任正非表示：未来公司需要的干部是对市场有深刻体验和宽文化背景的人。公司坚持让各级管理者到海外锻炼，集团的高级管理者更是需要获得长期在海外工作的经历后方可回集团任职。

随着企业界逐渐认识到多元文化经历的重要性(Pelos, 2017)，学者们也在理论界展开了对于多元文化经历的研究。Leung 等(2008)将多元文化经历定义为：个体所有的直接和间接的与外国文化元素或者人群进行交互的经历。不同领域的学者们从多个学科视角探讨了多元文化经历的影响。在心理学领域，相关研究主要关注个体的知觉和认知等基本心理过程在多元文化环境中的表现或作用(例如，Gelfand et al., 2017; Hofstede et al., 1990; Triandis & Gelfand, 1998)。管理学领域的已有研究主要集中于国际商务子领域。学者们主要探讨了跨国企业中外派员工在多元文化环境中的文化适应和绩效表现等方面的问题(例如，Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Harvey & Moeller, 2009; Mendenhall & Oddou, 1985)。

近年来，管理学领域的研究逐渐开始关注多元文化经历在组织管理中的作用。相关的研究主要涉及多元文化经历对组织员工创造力与创新(例如，Chua, 2018; Lee & Kim, 2011; Lu et al., 2017; Perry-Smith & Shalley, 2014; Shipilov et al., 2017)、人际信任(Cao et al., 2014)、群际偏见(Tadmor et al., 2012; Tadmor et al., 2018)等心理过程和行为表现的影响。然而，已有文献缺乏对领导者层面多元文化经历相关问题的关注。组织管理领域的研究对多元文化经历与领导者能力及发展之间关系的理解尚处在起步阶段。因此，本研究将综合运用问卷调查数据、实验数据和客观二手数据，结合多种定性和定量的研究方法，探讨多元文化经历对领导者能力形成及发展的影响、内在机制和边界条件。

2 国内外研究现状

2.1 多元文化经历的定义与分类

近十年以来，关于多元文化经历的研究文献迅速增加。来自不同领域(例如，社会心理学、教育心理学、发展心理学、工业心理学、国际商务、组织管理)的众多学者均致力于多

chinaXiv:202202.00052v1

元文化经历的相关问题在各自的学科领域进行了探索性的研究。在组织管理领域，**Leung 等(2008)率先对多元文化经历进行了完整的定义：个体所有的直接和间接的与外国文化元素或者人群进行交互的经历。**

通常，学者们将多元文化经历按照广度(breadth)和深度(depth)来划分。多元文化经历的广度通常是指个体所经历过的外国文化的数量，而深度则通常是指个体的外国文化经历的时间长度或者对外国文化的认同程度(Adam et al., 2018; Cao et al., 2014)。已有的研究普遍认为，多元文化经历的深度比广度在很多方面更能够促进个体的创造力和认知能力。例如，Maddux 和 Galinsky (2009)发现，在国外生活的时间长度是提升个体创造力的必要条件。如果仅仅是在国外短期旅游，对创造力的提升并没有帮助。Godart 等(2015)通过深度分析世界 270 个时尚品牌 11 年的数据发现，创意总监在国外工作的经历，能够显著地预测其时尚品牌的创新指数。具体而言，创意总监在国外工作的时间越长，其品牌的创新指数也越高；但是，创意总监所工作过的国家数量却与时尚品牌的创新指数无关。Lu 等(2017)的研究指出，亲密的跨文化社会关系(close intercultural social relationships)也有助于提升创造力、工作创新和创业精神。他们发现，跨文化的友谊和爱情有助于将思想与价值观渗透成为自我概念的一部分，从而促进个体创造性、创新和认知能力。他们还发现，一个人回国后如果与国外的朋友交往越密切，越有可能自力门户进行创业。具体而言，交往密切程度每增加 1 个单位，创业的几率就会增加 0.11。

2.2 多元文化经历对个体心理和行为的影响

早期与多元文化经历相关的研究主要集中于社会心理学和国际商务等领域。这些领域的研究主要探讨了外籍雇员的经历(Cohen, 1977; Harvey, 1983; Harzing, 1995)如何受到个体(Caligiuri, 2000; Ones & Viswesvaran, 1997)、组织(Mendenhall et al., 1987)和文化(Stahl & Caligiuri, 2005)等因素的影响，以及外籍雇员如何调整、表现和管理他人(Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Harvey & Moeller, 2009; Mendenhall & Oddou, 1985)。另一些文献则集中研究基础的心理过程(例如，认知、知觉)如何在不同文化中发挥不同作用(范徵 等, 2018; 李倩 等, 2019; 李宜菁, 唐宁玉, 2010; 刘璞, 井润田, 2004; 刘燕, 李锐, 2018; 买热巴 • 买买提, 吴艳红, 2017; 苏涛 等, 2019; 吴莹 等, 2014; 杨晓莉 等, 2010)。自 2008 年以来，越来越多的管理学研究开始从组织的视角探讨多元文化经历对个体心理和行为的影响(Leung et al., 2008)。这些研究明确地检验了不同类型的多元文化经历(例如，生活或旅行；跨文化关系；跨文化社交网络；多元文化身份)对员工心理和组织产生的重要影响。

现有大部分关于多元文化经历的研究，聚焦于组织创造力(creativity)和创新(innovation)。

chinaXiv:202202.00052v1

随着人工智能和量子计算等新技术的发展，创造力和创新在当前动态变化的组织环境中变得越来越重要，而多元文化经历可以通过以下几种路径促进创造力和创新。首先，多元文化经历为个体提供直接接触新想法和观念的机会。例如，多元文化经历能为个体提供机会去接触不同的事物，学习新的思考方式和视角。其次，多元文化经历能提升个人能力，让人们看到外在相同形式或行为下蕴含的不同含义(例如，不同国家对于盘中剩余食物的不同理解)。第三，多元文化经历会动摇个体原本的思维定式和知识结构，让个体更容易接受其他文化的观念和视角。第四，多元文化经历会让个体在心理上做好准备，去吸收来自不同文化的观点、准则和实践，并在多样化的资源中检索和寻找新的观点，将它们应用在创新过程中。第五，多元文化经历会促进个体对于不同文化间的差异性观念整合，进而合成新的观点。外国文化中可能包含与个体本国文化有差异的价值和观点，这些不一致的观念可能会促使个体去探索两种文化之间的相互关系。解决观念差异化的过程会让个体具有更高的认知复杂性，从而能够在不同的文化中检索看似不同的观念，然后将它们以创新性的方式整合起来，进而产生创新(Leung et al., 2008)。

基于已有的相关文献，多元文化经历对组织创造力和创新的研究结论是高度一致的，即多元文化经历在个体、团队和组织层面上都激发了创造力和创新。与没有这种经历的个体相比，居住在国外(Maddux & Galinsky, 2009)、在国外工作(Godart et al., 2015)，或者将两种以上文化融入自身身份(Tadmor et al., 2012)的个体，展现了更高的创造力和创新水平。并且，多元文化经历不仅会影响个体层面的创造力，还会进一步影响团队层面(Tadmor et al., 2012)或整个组织层面(Godart et al., 2015)的创造力和创新。

进一步的研究发现，某些类型的多元文化经历甚至不需要实际出国就可以激发创造力和创新。例如，与外国人成为亲密朋友或同事、拥有多元文化的家庭、掌握多种语言、在多元文化团队中工作、拥有跨越文化边界的职业关系网，或者将双元文化或多元文化的身份完全融入自己的自我意识等，均会对创造力和创新产生积极影响(Chang et al., 2014; Cheng et al., 2008; Chua, 2018; Gocłowska & Crisp, 2014; Lee & Kim, 2011; Lu et al., 2017; Mok & Morris, 2010; Perry-Smith & Shalley, 2014; Saad et al., 2013; Shipilov et al., 2017)。因此，这一套逐渐清晰的研究脉络表明，某些具体类型的多元文化经历(国内或国外经历)会对个体、团队和组织层面的创造力和创新产生积极影响。

随着多元文化经历研究的发展和深入，组织研究者们发现，多元文化经历还会对其他很多组织中重要的工作表现产生积极影响。例如，外国文化经历可以促使个体认识到，不同的个体是由不同的文化背景塑造的，可以对相似的情况或信息做出不同的反应。因此，

chinaXiv:202202.00052v1

这些个体会在多元文化的组织中形成更有成效的工作风格(Chua et al., 2012; Morris et al., 2019)。此外，与没有跨文化经验的人相比，具有多元文化经历的个体会形成更清晰的自我概念，从而做出不同类型的职业决策，并对他人的反馈施以更准确的应对措施(Adam et al., 2018)。不仅如此，具有多元文化经历的个体在工作面试中的成功率更高(Maddux et al., 2014)、享有更好的职业声誉且能以更快的速度晋升(Tadmor et al., 2012)。最后，多元文化经历也有助于减少团队和组织对外来成员的偏见，这一结论对于跨国组织管理尤为重要(Tadmor et al., 2012, 2018)。

现有研究表明，多元文化经历也可能会对组织带来负面影响。由于在多个国家的生活经历会使个体接触到多种类型的社会道德准则，这会使人们的道德观念更加灵活和具有不确定性，因此可能导致个体做出更多的不道德行为(Lu et al., 2017)。此外，还有研究表明，消极的跨文化互动可能导致人与人之间的偏见增加，这在很多情境下比积极的跨文化互动所减少的偏见更多(Barlow et al., 2012)。例如，明显消极的多元文化经历会导致个体对外表现出更多的刻板印象和偏见，这些刻板印象和偏见既来自其有生活经历的特定国家，也可能来自其他的国家和种族人群，从而对组织产生各种直接和间接的消极影响(Affinito et al., 2020)。

2.3 领导者能力形成与发展

随着全球化的深入发展，世界变得越来越“平”(Friedman, 2006)。由于全球商业环境变得愈发复杂，组织中的领导能力不断面临着新的挑战(Bennis, 2012)。21 世纪的组织面临着全球化和技术革命所带来的复杂性。新的竞争格局充满了战略上的不连续性、不平衡性、边界模糊、竞争转移，以及对创新和知识共享的迫切需要。随着组织、工作场所和全球化挑战变得更加相互关联和难以预测，组织对领导能力发展的要求变得更加复杂和多元(Drath et al., 2008; Martin, 2007; Uhl-Bien et al., 2007)。在这一背景下，学术界和企业界越来越意识到领导者能力发展的重要作用，他们将其视为企业在国际化竞争中获得优势的关键性战略资源(Day, 2000; Day et al., 2014)。因此，如何在全球化背景下培养并发展领导能力已成为学术界和企业界共同关注的焦点。

有关领导能力形成与发展的研究主要源于发展心理学领域关于成人发展的探讨。发展心理学将领导能力形成与发展视为一个动态和长期的过程，这一过程与个人的职业生涯与终生发展密切相关。随着个人职业生涯和生活经历的发展，组织中具有领导者潜质的个体将逐渐培养出处理日益复杂问题的能力(Day et al., 2008; Day, 2012; Kegan & Lahey, 2010; Knoll & Sternad, 2021; Palus & Drath, 1995)。领导者能力的发展属于个体自我身份发展的重

chinaXiv:202202.00052v1

chinaXiv:202202.00052v1

要分支，与个体价值观发展、经验知识理解和复杂性整合等方面密不可分(Baltes & Carstensen, 1991; Chan et al., 2005; Lord & Hall, 2005)。Day 和 Harrison (2007)认为，领导者能力的形成与发展由个体简单地认为自己是一个领导者开始，并运用这种信念作为滤镜来指导自身在个人(individual)、关系(relational)和社会(collective)层面的行为和身份认同。所以，领导者能力的形成是在复杂和混乱的环境和组织中，随着领导者和追随者身份的涌现而出现和动态变化的(Uhl-Bien et al., 2007)。

目前关于领导者能力形成与发展的研究，主要包括领导者发展(leader development)和领导力发展(leadership development)两方面(Day, 2000; Day, 2011; Day & Sin, 2011; Day et al., 2014)。前者关注领导者个体层面的能力发展(individual/intrapersonal)，现有研究围绕领导者自身应具备和发展哪些素质开展(Bettin & Kennedy, 1990; Mumford, et al., 2000; Reichard & Johnson, 2011; Strang & Kuhnert, 2009)。后者则关注领导力在组织情境中的发展过程(colletive/interpersonal)，现有研究围绕领导者在与他人(包括下属、同级等)互动的实践过程中如何发展出适应性的领导能力与行为(Day, 2011; Galli & Müller-Stewens, 2012; McCauley et al., 1998)。

在领导者能力发展的研究方面，学者们对于领导者究竟应具备和发展哪些能力，并没有绝对的结论。O'Connell (2014)指出，21 世纪的有效领导者需要在具备基本的任务和技术技能以外，发展适应特殊环境和组织情境的能力。因此，领导者能力必须可以发展和调整来适应社会和情境对于其个人、团队和组织的要求。由于环境复杂性和动态性的不断增加，作为组织高层的领导者需要在能力发展的过程中变得更加的情境依赖(context-dependent, Osborn et al., 2002; Porter & McLaughlin, 2006; Uhl-Bien et al., 2007)。在此基础上，不同的学者对领导者能力提出了不同的要求。例如，Chan 等(2005)、Lord 和 Hall (2005)从发展范式出发，要求领导者通过自我身份认同(self-identity)和自我图式(self-schema)来理解和发展领导能力，并具备高度自我意识、元认知、自我调节和自我激励等相关技能。Kegan 和 Lahey (2010)认为，领导者需要掌握认知、情感和人际调节的能力。Day 和 Harrison (2007)将领导者终生所需要发展的能力总结为个体、关系和社会三个层面，并进一步指出应该包含个人优势、人际影响力、关系框架、道德推理能力、道德行为和换位思考等具体的能力。Drath 等(2008)则认为，为了更好的在不同的组织、团队和行业中开展工作，领导者需要发展共享决策和共享经验学习能力，以及设定方向、建立承诺和建立盟友等完成集体任务的能力。Osborn 等(2002)提出，当领导者在组织的更高层次上工作时，在从稳定到危机、平衡到混乱的环境中，需要开发更复杂的注意力模式、社交网络、自我调节、认知和情感管理等能力。

在全球化程度不断深入发展的当下，全球领导力方面的研究也进一步强调了领导的全球化经历对于领导者发展的重要作用。Dinh 等(2014)在综述 66 个不同的领导力研究主题中发现，约一半的理论都提到了领导者的全球化属性。Jokinen (2005)，Mccall 和 Hollenbeck (2002)均强调了国际化经验对于成为全球领导者的关键作用。Goldsmith 等(2003)提出全球领导者应具备五方面的能力：全球化思维、欣赏文化多样性、开发技术知识、建立伙伴关系和联盟以及共享领导力。Bird 等(2010)通过对全球领导力和外派相关文献进行回顾，提出了全球领导者胜任力的金字塔模型，包括五个层面的能力：全球化知识、全球化思维、系统性技能、人际沟通能力和阀值特质。Kim 和 McLean (2015)则提出了一个包含三个层面(核心特质、个人性格、个人能力)和四个维度(跨文化、跨人际、全球商务、全球组织)的全球领导者胜任力模型。Park 等(2018)在综述前人模型的基础上，归纳出学者们普遍认同的五大关键素质：跨文化的意识和技巧、全球化的思维和知识、人际关系的意识和技巧、实施领导和变革的能力、领导者的个人素质和价值观。其中，跨文化的意识和技巧是被探讨最多的素质。它是指领导者能够有意识和能力去理解文化间的差异，并能在跨文化的商业环境中做出适应性的行为和决策。此外，拥有全球化的思维和知识也是学者们普遍认同的重要素质。全球化思维是一种高度复杂的认知能力，其特点是对于全球多种文化现实持有开放和连接性认知并能够调解和整合多样化的认知。上述两方面的能力均强调了领导者需要全球化的经验和知识来理解和应对环境中的复杂性，从而获得领导能力的提升。

在领导力发展的研究方面，学者们主要关注领导力发展的内容和动态过程。在内容方面，鉴于领导力发展是一个涉及多层次、多类型群体的社会互动过程，学者们特别关注在此过程中领导和员工之间的互动质量发展，例如领导成员交换质量，真实型领导者—追随者关系等(Galli & Müller-Stewens, 2012; Scandura & Lankau, 1996)；在动态过程方面，学者们关注影响领导力纵向发展的因素以及对于领导力发展的评价机制。例如，学者们发现各种维度的评价反馈对领导力发展具有显著的促进作用(Facteau et al., 1998; Fleenor et al., 2010; Seifert & Yukl, 2010)。而对于领导力发展过程的评价，学者们则采用了多样化的指标予以衡量，例如工作绩效、领导力效能、领导者涌现、变革性领导等(Day & Sin, 2011; Li et al., 2011; Mccauley et al., 2006; Reichard et al., 2011; Strang & Kuhnert., 2009)。

2.4 简要评述

综合已有的研究进展和国内外研究动态，我们认为现有研究仍存在几个值得进一步深入探索的研究方向：

(1)在组织管理领域有关个体多元文化经历的研究还十分有限，尤其是多元文化经历对

chinaXiv:202202.00052v1

领导者能力形成和发展的探讨。通过对多元文化经历的文献进行回顾，我们可以发现，现有多元文化经历的研究主要集中在少数心理和行为指标上，我们对于在组织情境中多元文化经历会如何影响个体的工作表现知之甚少。自多元文化经历(Leung et al., 2008)的概念提出以来，有关多元文化经历的研究大多集中在心理学领域，探讨多元文化经历对于个体一般性心理和行为的影响，如认知能力、创造力、信任、偏见等(如，Maddux & Galinsky, 2009; Tadmor et al., 2012)。近期，虽然有学者开始将多元文化经历的研究引入到组织情境中(Godart et al., 2015)，但研究的视角仍立足于企业宏观层面，缺乏对于领导自身心理和行为的探讨。因此本研究将立足于组织情境，深入探讨多元文化经历对于领导心理和行为的影响，丰富了组织情境中的多元文化经历研究。

(2)已有的理论和实证研究对于不同类型多元文化经历的差异化影响探讨不充分。现有研究发现，不同类型的多元文化经历会对个体心理和行为产生差异化影响。例如，Maddux 和 Galinsky (2009)的研究发现，在国外生活(而非国外旅行)会与较高的创造力相关。Cao 等(2014)的研究则发现，丰富的海外旅行经验会让个体产生更高的人际信任。虽然目前文献对于不同类型多元文化经历的差异化影响开展了一定的探讨，但我们认为仍存在两方面的不足。一方面是多元文化经历的类型仍有待完善。现有研究主要区分了广度和深度，后续研究应考察更多不同类型的多元文化经历，例如，积极/消极，学习/工作，需要物理接触(如出国旅行、学习)/不需要物理接触(如掌握多种语言)等；另一方面是我们目前探讨的行为结果变量还十分有限。因此，在本研究中，我们引入了领导者能力形成及发展的结果变量，并试图比较广度和深度多元文化经历对其的差异化影响。

(3)多元文化经历对组织中个体产生影响的内部机制和边界条件有待进一步挖掘。通过对现有文献的梳理，我们发现在多元文化经历与个体行为的影响关系中存在着多种不同的心理驱动机制，例如心理适应性(Maddux & Galinsky, 2009)、心理认同(Maddux et al., 2010)，一些心理机制会对行为产生积极影响，而有些心理机制则可能导致负向影响。对此，我们认为应开展进一步的深入挖掘。因此，在本研究中，我们引入了整合复杂性的理论视角，试图从个体认知和经验学习的角度来解释多元文化经历对领导者能力和发展影响的内部机制。同时，我们通过文献梳理也发现，多元文化经历对于个体的影响会受到个体因素、环境因素的调节作用。例如，现有关于多元文化经历与个体创造力的研究发现，个体的经验开放性(Chen et al., 2016; Cho & Morris, 2015; Leung & Chiu, 2010)、文化智力水平(Chua et al., 2012)、认知闭合需求(Leung & Chiu, 2010)以及文化间冲突(Chua, 2013)等均会在两者间关系中起调节作用。因此，在本研究中，我们进一步提出个体的主观文化参与程度、多元文化间

chinaXiv:202202.00052v1

距离，以及领导—团队匹配，会在多元文化经历与领导者能力形成与发展的关系中起调节作用。

(4)多元文化经历对领导者能力形成及发展的研究还有待进一步丰富。诸多领导力的相关研究都曾提出“领导是他们生活经历的产物”(McCall et al., 1988; Moshman, 2003)。虽然现有研究探讨了领导的学习经历、从业经历等对于领导力发展的影响，但对于多元文化经历会如何影响领导者自身能力和领导力发展的研究还相对有限(Day et al., 2014; Derue et al., 2011; Yukl, 2012)。随着全球化的深入发展，全球领导力方面的研究也进一步强调了全球化的经历和素质对于领导者能力发展的重要作用。因此，在本研究中，我们引入领导者多元文化经历这一重要变量，从领导者能力发展和领导力发展两个方面，探讨多元文化经历对于领导者能力形成和发展的重要影响机制。

chinaXiv:202202.00052v1

3 研究构想

本项目探讨多元文化经历对企业组织中领导者能力形成及发展的影响。依据现有研究范式，我们将从领导者发展(leader development)和领导力发展(leadership development)两个层面，全面地探讨多元文化经历对企业领导者能力形成及发展的影响：第一，探索多元文化经历对领导者能力发展的影响。Day 和 Harrison (2007)将领导者能力发展分为三个层面的自我完善：个人层面、关系层面和社会层面。个人层面能力是指领导者在组织中与他人相区别的、个人需要具备的相关能力和特征(例如，问题解决、创造力与创新、自我调节和自我激励等)；关系层面能力是指领导者在处理组织内外部人际关系中需要具备的相关能力(例如，有效沟通等)；社会层面能力是指领导者需要适应集体与社会准则的能力(例如，道德推理、道德决策等)；第二，探讨多元文化经历对领导力发展(包括领导力涌现、领导力选拔和领导力效能)的影响及内部机制。领导力发展是一个动态和多层次的社会互动过程，它关注领导者在与他人(包括下属、同级等)互动的实践过程中如何发展出适应性的领导能力与行为(Day, 2011; Galli & Müller-Stewens, 2012; McCauley et al., 1998)。在本研究中，我们借鉴已有研究，选择了三个代表性的指标来衡量领导力发展过程，分别是领导力涌现、领导力选拔和领导力效能(Day & Sin, 2011; Li et al., 2011; Mccauley et al., 2006; Reichard et al., 2011; Strang & Kuhnert., 2009)。

基于该背景，我们提出以下三个研究模块：在研究模块 1 中，我们基于个体认知的整合复杂性理论，揭示多元文化经历对领导者能力(个人和关系层面)发展的影响机制，并从个体主观因素和外界环境因素两方面进一步分析影响上述关系的边界条件；在研究模块 2 中，我们探讨不同类型的多元文化经历对领导者能力(社会层面)发展的差异化影响和内部机制；在

研究模块 3 中，我们探讨多元文化经历对领导力发展过程(包括领导力涌现、领导力选拔、领导力效能)的影响和内部机制。

3.1 研究模块 1：多元文化经历对领导者能力（个人和关系层面）发展的影响机制

本研究模块的主要任务：(1)分析多元文化经历对领导者能力(个人和关系层面)发展的影响；(2)区分深度和广度多元文化经历对于领导者能力发展的差异化影响；(3)基于整合复杂性的理论视角，揭示多元文化经历对领导者能力发展影响的内部机制；(4)从个体主观因素和外界环境因素两方面，探讨多元文化经历与领导者能力之间关系的边界条件。具体研究框架见图 1。

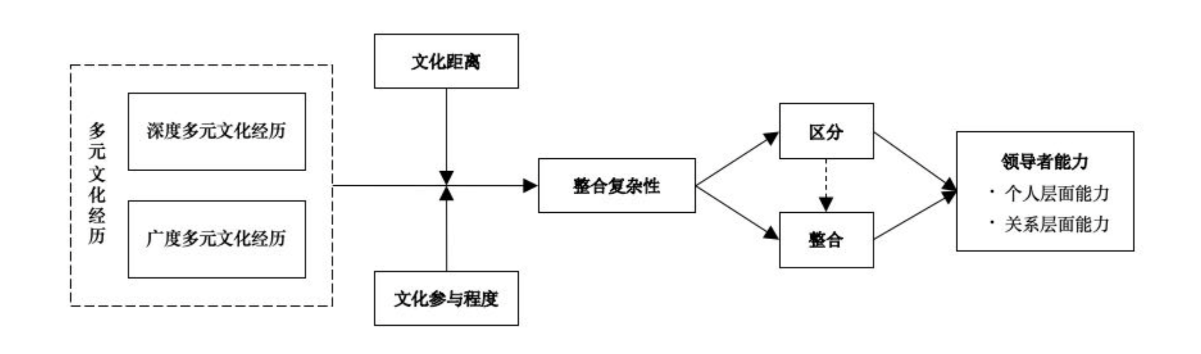


图 1 研究模块 1：多元文化经历对领导者能力发展的影响机制

3.1.1 多元文化经历对领导者能力（个人和关系层面）发展的影响

对于领导者个人层面能力，我们认为多元文化经历会对领导者的创新能力、问题解决能力、自我调节能力产生积极影响。领导的创新能力是指领导能够提出新颖且有用想法的能力。领导创新能力的提升会对员工和组织创新都产生积极而重要的影响，因此对于领导创新能力的探讨，一直是理论界关注的焦点(Koseoglu et al., 2017)。我们认为多元文化经历会从创新内容和创新思维两个方面提升领导的创新能力。首先，在创新内容方面，多元文化经历给让领导接触到新的知识和信息，促进领导学习。经验学习理论(Kolb & Kolb, 2005)指出，个体会通过处理新的、多样化的经验来进行学习。在多元文化的环境中，领导会接触到多样化的新信息和新知识，例如乔布斯在日本游历时接触到禅道。这些新知识本身就是促进领导创新的宝贵资源。并且，新知识的出现也会促进领导开展进一步的学习和探索，进行信息深度加工，从而找出创新性的方案。第二，多元文化经历会有利于领导的认知灵活性，促进创新性思维(Ritter et al., 2012)。领导如果长期沉浸在单一文化环境中，他们的思维容易被固化和限制，而多元文化能够让领导跳脱出原本单一文化的思维限制，将不同文

chinaXiv:202202.00052v1

化中的思考方式相结合，从而产生创新性的想法。

问题解决能力和自我调节能力也是领导个体层面的重要能力。在团队面临困境、企业遭遇危机等关键时刻，都需要领导挺身而出，采取有效的方式解决困境。Maddux 和 Galinsky (2009)的研究发现，那些在多元文化环境中具有更好适应性的被试，会在解决谜题的实验任务中表现更好。我们认为，多元文化经历会通过以下两方面促进领导的问题解决能力。一方面，具有多元文化经历的领导更可能在解决问题时灵活转化视角，从而找出问题的答案。灵活的视角转换在很多情况下被认为是解决问题的关键环节(Cho & Morris, 2015)。在 Maddux 和 Galinsky (2009)以及 Cho 和 Morris (2015)的研究中，他们均试图让具有多元文化经历的被试去解决 Duncker 蜡烛任务。解决此任务的关键点在于被试需要灵活转化视角，将装有大头针的盒子不当成是容器，而看做是潜在烛台。结果在两项研究中他们均发现，个体的多元文化经历与他们在任务中表现出来的问题解决能力高度相关。有关双语者的研究也指出(Bialystok et al., 2009)，双语者对两种不同语言的有效管理，以及在两种语言之间进行转换的需要，增强了他们的执行和控制能力，从而使他们不仅在语言领域，也在其他更为广泛的领域里具有很强的问题处理能力。因此我们认为，对于具有多元文化经历的领导，在不同文化间转换文化范式可以增强其在不同情境中的视角转换能力，这种能力也将延伸到领导解决问题的过程中。另一方面，多元文化经历也会塑造领导具备较高的抗压性和自主性，这些都是问题解决过程中的必备素质。离开自己熟悉的文化环境去接触新的文化，对任何人来讲都意味着压力和挑战。在多元文化经历中，领导可能会面对由文化差异和融入所导致的社会压力、新的工作环境中产生的任务压力、以及失去原本社会网络所引发的情感压力。在获得多元文化经历的过程中，领导只能依靠自身的能力去应对上述压力，因此上述过程无疑会塑造领导具备更高的抗压性和自我调节能力，同时也有助于提升领导的问题解决能力。

在领导关系层面的能力方面，我们认为多元文化经历会对领导的人际沟通能力产生积极影响。沟通能力是指在特定的环境中，个体能够恰当有效地表达意见以及倾听他人的能力(Chen & Starosta, 1996; Spitzberg & Cupach, 1984)。有研究表明，“大部分领导每天 80%的时间都用在沟通上”(Brownell, 1990)。有效的领导者能够传达明确的使命或目的，激励下属，并最终提升其团队和组织的绩效(Hogan et al., 1994)。我们认为，多元文化经历会通过塑造领导沟通技巧和性格特质来提升领导的沟通能力。首先，多元文化经历会丰富领导的沟通技巧。现有研究发现，大部分的文化学习过程是隐性的(Savani et al., 2022)。当领导沉浸在母国单一文化环境中时，他们会更倾向于同与自己具有相似文化背景的人进行交流互

chinaXiv:202202.00052v1

动，因此沟通技巧相对固定(Leung et al., 2008)。而当个体处在非母国文化的多元环境中时，他们就会拥有更多机会与不同文化背景的人进行沟通和交流，在此过程中，他们将潜移默化的学习到不同文化环境中的沟通方式，丰富自身沟通技巧，提升沟通能力。第二，多元文化经历也会对个体的性格特质予以塑造，使其更有利于沟通。相关研究发现，海外学习经历会让个体性格的开放性和宜人性得到显著增长，从而促进其人际沟通能力(Greischel et al., 2016; Zimmermann & Neyer, 2013)。并且，多元文化经历会塑造个体的认知灵活性(cognitive flexibility)，使其能够打破原有的认知模式，更加注意人际沟通过程中的不同需求，思考改进方式，从而提升沟通能力(Ritter et al., 2012)。

多元文化经历会促进领导对于沟通能力的反思，提升元认知(meta-cognition)。当个体沉浸在单一的母国文化环境中时，大部分的沟通是基于习惯做出的，因此个体会较少注意沟通过程，缺乏对沟通本身的思考。而当个体接触到多元文化环境时，文化之间的差异会成为外部刺激触发领导的元认知知觉和思考(Adam et al., 2018; Leung et al., 2008)，使领导更加注意人际沟通过程中的不同需求，思考自身在沟通过程中的问题和改进方式，从而提升自身的沟通能力。

进一步的，根据 Maddux 等(2021)提出的“多元文化经历结构评价模型”(Structure–Appraisal Model of Multicultural Experiences)，多元文化经历的深度和广度可能会对个体认知和行为产生差异化影响。根据以往研究结论，深度多元文化经历可能会对个体自身(intrapersonal)相关的结果产生更显著的影响，包括对个体的认知、行为、一般能力和绩效等；而广度多元文化经历可能会对人际相关(interpersonal)的结果产生更显著的影响，包括人际信任、人际沟通、领导行为等。据此我们认为，相比于广度多元文化经历，深度多元文化经历会对领导者个人层面的创新能力、问题解决能力、自我调节能力产生更显著的影响。已有部分研究发现，深度多元文化经历会比广度多元文化经历更能促进个体的创造力和认知能力。Maddux 和 Galinsky (2009)以及 Godart 等(2015)的研究均发现，在国外生活或工作的时间长度是提升个体创造力的必要条件，而游览过的国家数量对创新能力的提升并没有显著影响。此外，也有研究指出，深度多元文化经历会让个体对不同类型的信息产生更深入的理解，更能激发个体内部的认知整合过程(integrative process)，因此有利于个体依据不同的环境特征提出适应性的问题解决方案(e.g., Nguyen & Benet-Martínez 2013; Tadmor et al., 2012)。因此我们认为，相比于广度多元文化经历，深度多元文化经历会对领导者个人层面的创新能力、问题解决能力及自我调节能力产生更显著的影响。

而对于领导者关系层面的人际沟通能力而言，我们认为，相比于深度多元文化经历，

chinaXiv:202202.00052v1

广度多元文化经历会对领导者的人际沟通能力产生更显著的影响。当个体接触的是相对固定的文化环境时，其掌握的沟通技巧也是相对单一的。而当他/她接触到多样化的文化环境时，其能够学习并掌握和不同文化背景的人沟通的技巧。同时，已有研究也指出，个体的多元文化经历越广，越会建立更高的普遍信任感，这也会有利于促进个体的人际沟通能力(Cao & Galinsky, 2020)。因此，我们提出，相比于深度多元文化经历，广度多元文化经历会对领导者关系层面的能力产生更显著的影响。综上所述，我们提出如下假设：

假设 1：多元文化经历会对领导者个人层面的创新能力、问题解决能力、自我调节能力产生积极影响。

假设 1a：相比于广度多元文化经历，深度多元文化经历会对领导者个人层面的创新能力、问题解决能力和自我调节能力产生更显著的影响。

假设 2：多元文化经历会对领导者关系层面的人际沟通能力产生积极影响。

假设 2a：相比于深度多元文化经历，广度多元文化经历会对领导者关系层面的人际沟通能力产生更显著的影响。

3.1.2 整合复杂性的中介作用

整合复杂性(integrative complexity)是一种个体在处理信息时的思维倾向和能力。它决定了个体是否具有在同一问题上区分相互竞争观点和在这些观点之间建立联系的能力(Suedfeld et al., 1992)。整合复杂性理论聚焦于评估和解释个体在信息处理过程中的认知和决策复杂性，通常包含区分(differentiation)和整合(integration)两个维度：区分是指在同一问题上容忍不同观点的能力，而整合则是指在不同观点之间建立概念联系的能力(Suedfeld & Leighton, 2002; Suedfeld & Tetlock, 2014; Tetlock et al., 2014)。

现有整合复杂性的研究指出，第二文化接触(second-culture exposure)是影响个体整合复杂性的重要因素。与没有接触过其他文化的个体相比，那些具有第二文化经历的个体会运用多维文化思维模式来对信息进行更有效地处理，并且能够通过频繁地转换文化思维框架来增加整合复杂性。整合复杂性的提升不仅适用于文化相关信息的处理，而且也会辐射到工作领域的信息处理。因此我们提出，领导的多元文化经历会通过塑造领导的整合复杂性来影响领导能力。一方面，多元文化经历会为领导带来多样化的信息、知识和视角，让领导了解到不同观念之间的差异，并更能接受它们同时存在的合理性。例如，与美国客户会面时，领导应该与客户有力握手，并可以直接称呼对方的名字；而与韩国客户会面时，领导应该与客户相互鞠躬问候，并在称谓中使用敬语。如果领导长期生活在单一文化环境中，他/

chinaXiv:202202.00052v1

她则倾向于使用自己原有文化中固定的视角和习惯去看待事物，思维方式会相对单一；而当领导具备了多元文化经历时，他/她则对于不同观点和信息更加开放，更能接受在同一事物上差异化观念的同时存在，使自身的思维方式更加多元化。另一方面，多元文化经历也会让领导对于不同文化中的信息和观念进行更深入的思考，建立不同观点间的联系，整合成适合自己的思维框架。当领导接受了不同文化框架中的差异化观点后，文化间的差异会成为外部刺激触发领导的元认知知觉和思考(Adam et al., 2018; Leung et al., 2008)，让领导对于不同的信息和观念进行更深入的比较和选择。通过对各类观点的深入思考，领导者更能从中整合出最适合自己的综合性方案。

假设 3：整合复杂性在多元文化经历与领导能力(个人和关系层面)的关系中起中介作用。

3.1.3 多元文化参与程度与文化距离的调节作用

文化参与程度是指个体对于外国文化的适应和了解程度(Maddux et al., 2014)。已有研究发现，个体的主观因素会对多元文化经历的作用效果产生显著影响。例如，现有关于多元文化经历与个体创造力的研究发现，个体的经验开放性程度(Chen et al., 2016; Cho & Morris, 2015; Leung & Chiu, 2010)，文化智力程度(Chua et al., 2012)以及认知闭合程度(Leung & Chiu, 2010)，均在多元文化经历与个体创造力的关系中起调节作用。Sam 等(2008)的研究发现，双元文化参与度高的个体，会具有更高的认知灵活性、主观幸福感和创造力。我们认为，个体的文化参与程度反映了个体主观对于外国文化的态度。个体的文化参与程度越高，意味着个体对于外国文化的态度越积极、越开放，越愿意接受新的文化框架可能给自身带来的改变；而当个体文化参与程度越低时，代表个体对外国文化的态度越消极、越保守，越抵触多元文化经历带来的影响。据此我们提出，领导主观的文化参与程度在多元文化经历与领导者能力的关系中起调节作用。领导者越愿意去适应和了解外国文化，多元文化经历对领导者能力提升的影响越显著。据此我们提出假设：

假设 4：领导者的多元文化参与程度在多元文化经历与领导者能力(个人和关系层面的能力)的影响关系中起正向调节作用，即多元文化参与程度越高，多元文化经历对领导者能力的正向影响作用越强；并且，多元文化参与程度会进一步正向调节整合复杂性在多元文化经历与领导者能力关系中的中介作用。

文化距离指的是文化之间在价值观念、风俗习惯等方面的差异程度(Nguyen & Benet-Martínez, 2013)。如果两种文化之间的文化距离越小，则意味着两种文化在价值观、风俗等

chinaXiv:202202.00052v1

方面越相似；反之，当两种文化之间的距离较大时，意味两者之间在价值观念等方面差异较大。例如，美国文化与韩国文化之间的文化距离较大，而美国文化与英国文化之间的文化距离较小。已有相关研究发现，两种文化之间的文化距离也会对个体的心理过程产生显著影响。例如，Oh 等(2004)的研究发现，两种文化之间的距离越大，意味着个体在进行双文化身份融合时越会接触到不同类型的信息，而这些信息间的异质性会促进个人学习，进而影响创新行为。而当两种文化之间的文化距离较小时，意味着两者间在核心观念和信息方面趋同，个体能获得的异质性信息较少，因此不利于个体创新。因此，我们提出，多元文化之间的文化距离会在领导多元文化经历与领导者能力的关系中起调节作用。多元文化之间的文化距离越大，意味着不同文化框架中包含的信息、知识和观念的差异越大，这意味着领导能够在多元文化经历中接受到更新颖的信息和视角，并且能更有利于领导跳脱出原有的文化框架引发深度思考。因此，我们提出假设：

假设 5：多元文化之间的文化距离在多元文化经历与领导者能力(个人和关系层面)的影响关系中起正向调节作用，即文化距离越大，多元文化经历对领导者能力的正向影响作用越强；并且，文化距离会进一步正向调节整合复杂性在多元文化经历与领导者能力关系中的中介作用。

3.2 研究模块 2：多元文化经历对领导者能力（社会层面）发展的影响

本研究模块的主要任务：(1)探讨多元文化经历对领导者能力(社会层面)——即道德决策能力的影响及内部机制；(2)区分深度多元文化经历与广度多元文化经历对于领导者道德决策能力(社会层面)的不同影响。具体研究框架见图 2。

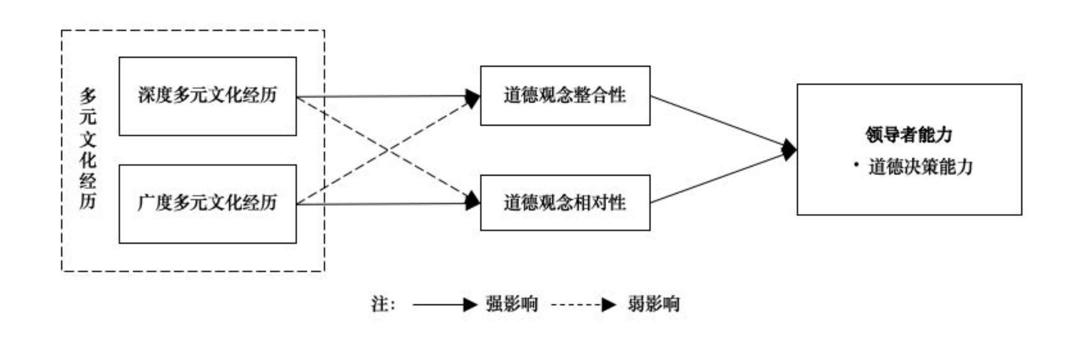


图 2 研究模块 2：多元文化经历对领导者能力(社会层面)发展的影响

领导的道德决策问题一直受到理论界的广泛关注。研究发现，领导的道德决策不仅会对下属的不道德行为产生影响，更可能对公司的整体绩效产生影响(Stenmark & Mumford, 2011)。因此学者们一直积极地探讨影响领导者道德决策的前因变量。在本研究中，我们提

chinaXiv:202202.00052v1

出领导者的多元文化经历可能会对领导道德决策能力产生影响。

道德准则是文化的重要组成部分，它规定了在不同文化情境中“对”与“错”的标准。目前对于道德观念的认知分为“道德绝对主义”和“道德相对主义”两类。道德绝对主义认为，道德是客观且普遍规定的。而道德相对主义则认为道德是主观的，且与社会和文化历史发展相关，“正确”和“错误”是相对的(Harman, 1975)。持有道德相对主义观点的个体，意味着他/她对于“对”与“错”有着更为严格和固定的标准；而持有道德相对主义观点的个体，意味着他/她持有更灵活的道德标准，会对自己和他人的不道德决策更加宽容。现有研究发现，如果让个体接触到更多的道德相对主义观点，他们就更有可能做出不道德的决策。例如 Rai 和 Holyoak (2013)在一项实验室的研究中，给被试阅读了道德相对主义的定义，结果发现，被试在之后的实验任务中表现出了更多的欺骗行为。

基于前文论述可知，多元文化经历会让领导接触到不同文化中的多样化信息、价值观、社会准则等，这其中也包括了不同文化里含有的多种道德观念和准则。当领导发现在同一问题上可以存在多种道德标准时，更容易产生“道德相对主义”的认知。当领导生活在单一文化环境中时，他们对于某一决策是否道德的判断，已经被所处的文化环境所限制，是唯一且确定的。因此，他们通常会按照这一确定的道德标准做出相应行为。而当领导接触了多元文化时，他们会发现在不同文化环境中，人们对于同一决策的道德判断是多元且灵活的。这可能使他们产生道德相对主义的认知。例如，在工作场所中，领导可能会为了实现公司利益而做出商业行贿的行为，而人们对于商业行贿行为的不道德程度判断在不同文化中的标准是不同的。在一些南美洲国家中，他们对于商业行贿的容忍度相对较高，认为在一定范围内的商业行贿行为是可以接受的；而在北欧的一些国家中，商业行贿则被认为是非常不道德的行为，个人和公司都将因此受到严重处罚。因此，当领导获得了多元文化经历时，他们就可能打破之前在单一文化环境中所获得的道德绝对主义认知，产生道德观念相对性的倾向，因此更可能做出不道德决策。

进一步的，我们提出并非所有类型的多元文化经历都会对领导道德决策产生相同影响。多元文化经历的广度和深度可能会触发不同的影响路径。多元文化经历的广度是指个体所经历过的外国文化的数量。当领导的多元文化经历越广时，意味着他们在不同文化中接触到的道德准则也越多，相应的道德观念也就越多元化。当他们拥有了多元化的道德观念时，他们就会认为判断某一行为是否道德的标准不应只有一种，因此更容易产生道德相对主义的观念，进而做出不道德行为。而多元文化经历的深度是指个体外国文化经历的时间长度(Adam et al., 2018; Cao et al., 2014)。根据前文的整合复杂性视角，当领导在外国文化中生活

chinaXiv:202202.00052v1

的越久时，其越能够对不同文化之间的差异产生更清晰的认知，从而产生思考和反思。在领导对于道德信息进行深加工后，其更可能对于不同道德观念间的差异进行整合，制定出更合理的道德范式，从而做出更正确的道德决策。

据此我们提出，多元文化经历的广度和深度会触发不同的心理机制，从而对领导道德决策产生差异化影响。广度多元文化经历会通过让领导接触到不同文化中的多样化道德观念，使领导对于道德行为的认知变得更为灵活，产生“道德观念相对性”的倾向，因此更不利于道德决策行为；而深度多元文化经历，则会促使领导对于不同文化中的道德观念进行比较和深入思考，整合出更合理的道德范式，从而促进领导的道德决策。基于上述理论推演，我们提出如下假设。

假设 6：深度多元文化经历会对领导者道德决策能力产生正向影响，道德观念的整合性在上述影响关系中起中介作用。

假设 7：广度多元文化经历会对领导者道德决策能力产生负向影响，道德观念的相对性在上述影响关系中起中介作用。

3.3 研究模块 3：多元文化经历对领导力发展的影响

本研究模块的主要任务：(1)探讨多元文化经历对领导力发展(包括领导力涌现、领导力选拔、领导力效能)的影响；(2)区分深度与广度多元文化经历对于领导力发展的差异化影响；(3)探讨多元文化经历对领导力发展影响的内部机制和边界条件。具体研究框架见图 3。

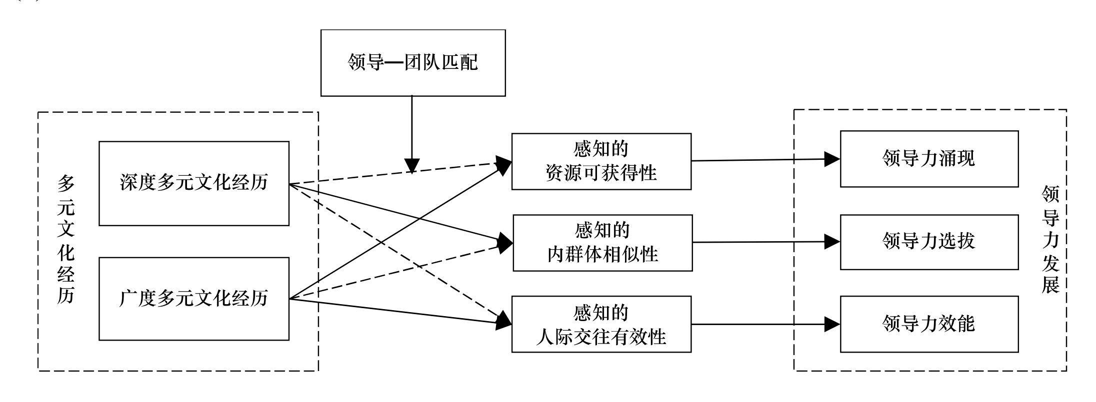


图 3 研究模块 3：多元文化经历对领导力发展的影响

在目前的企业管理实践中，具有多元文化经验被普遍认为是领导力提升和发展的关键因素。正如通用电气前董事长杰克·韦尔奇所说：“未来的杰克·韦尔奇不能像我一样。我的整个职业生涯都在美国。通用电气的下一任负责人将会在孟买、香港和布宜诺斯艾利斯都有过工作经历。我们必须把我们认为最好和最聪明的人才送到海外去，以确保他们接受充足的培训以成为全球领导者，带领通用电气在未来蓬勃发展。”(Maddux et al., 2014)。然

chinaXiv:202202.00052v1

而，目前关于多元文化经历与领导力发展间的研究还相对有限，且存在不一致的研究结论(Hamori & Koyuncu, 2011; Reynolds, 2010)。鉴于现有研究中存在的矛盾性结论，我们认为应借鉴已有研究中的多样化指标，从多个维度动态衡量领导力发展过程，从而对多元文化经历与领导力发展间的关系产生更全面的认识。因此，在本研究模块中，我们选择了领导力涌现、领导力选拔和领导力效能三个指标来衡量领导力发展，从而对多元文化经历与领导力发展间的关系产生更深入的认识。

领导力涌现(leadership emergence)是指个体在他人眼中表现出领导力的感知过程(Acton et al., 2019; Lord & Maher, 1990; Lord et al., 1984)。领导力涌现是个体与群体间互动的社会信息处理过程，他人会根据个体所传递出来的信息和资源判断其是否具有领导力相关特质以及是否符合集体对领导力原型(prototype)的期望，而潜在领导者则会根据他人所提供的信息反馈来强化自己的身份认同从而涌现成为领导(Foti et al., 2008; Lord & Maher, 1991; Lord et al., 2001)。依据现有文献，我们认为，当个体具有丰富的多元文化经历时，能够为团队提供更加丰富的整合性信息和资源，更好地满足集体期待，涌现出领导力。具体而言，多元文化经历会让个体接触并整合多样化的信息和知识，从而在解决工作问题时能够提供更多元的资源和视角，丰富问题的解决方式。Cho 和 Morris (2015)的研究发现，海外经历会让个体学习到其他文化中的一些新的概念和理念，这些新的认知资源会为个体摆脱原有文化的认知限制、采用非传统的问题解决方案提供认知基础。Chua (2018)的研究也发现，多元文化经历会让个体建立起跨文化的社交网络，每一个网络节点都代表着不同的信息资源。全球社交网络的存在会为信息流通提供更广阔的渠道，让有价值的资源在网络参与者间分享。例如，在传统意义上，美国的品牌经理只能从自己在当地的社交网络中获得资源和信息。但如果他/她具有全球化的社交网络，便可以向中国的管理者学习，得到解决问题的新视角和方法，创新性地解决问题。有关领导力涌现的研究指出，领导者的知识和经验以及解决问题的能力均会对领导力涌现产生显著影响(Acton et al., 2019)。据此我们认为，个体的多元文化经历会影响领导力涌现。当个体具有丰富的多元文化经历时，会让他人感受到他/她能够整合丰富的信息和资源，创新地解决问题，符合他人对领导力原型的预期，因此产生领导力涌现。

进一步的，我们认为不同类型的多元文化经历会对领导力涌现产生差异化的影响。相比于深度多元文化经历，广度多元文化经历会让他人感受到更高的资源可获得性，从而促进领导力涌现。当个体拓宽了自身的多元文化经历时，意味着他/她学习到了不同文化中的知识和信息，丰富了自身的认知资源，解决问题时能够整合更加丰富的视角和方式。同时，

chinaXiv:202202.00052v1

多元文化经历的广度也意味着个体在不同的文化环境中拓展了社交网络，具有更丰富的信息来源。如 Jang (2017)的研究指出，个体在不同文化间发挥着“文化中介者”的角色，能够跨越文化间障碍促进互动和交流。因此我们认为，相比于深度多元文化经历，广度多元文化经历可能会对领导力涌现产生更显著的影响。最后，我们提出领导—团队匹配可能在多元文化经历与领导力涌现的关系中起调节作用。领导—团队匹配是指领导与团队成员在价值观方面的一致性程度(Cole et al., 2013)。当团队内成员与领导具有相似的价值观念时，他们会对领导者产生更多的认同，因此会促进多元文化经历对领导力涌现的影响。据此，我们提出假设：

假设 8a：相比于深度多元文化经历，广度多元文化经历对领导力涌现具有更显著的影响。

假设 8b：感知的资源可获得性在多元文化经历与领导力涌现的关系中起中介作用。

假设 8c：领导—团队匹配在多元文化经历与领导力涌现的关系中起调节作用。

领导力选拔(leadership selection)指的是一个人是否会被他人选为领导者(Judge et al., 2002)。领导选拔本质上是一个人际互动过程。依据相关文献，人们是否会选拔某人为领导，在很大程度上取决于他们感知到的自己与被选拔者之间的相似程度(Hogg, 2007)。诸多心理学和社会学的理论也均表明，人们倾向于偏爱与自己相似的人。根据相似吸引理论(similarity-attraction paradigm)，人们会被与自己具有相似特征的人吸引(Byrne, 1971)。当个体的主观偏好和价值观被与他相似的人所验证时，他/她就会感到愉悦和满足(Higgins, 2000)。并且，当人们享有相似特征时，他就会感到能更容易地预测他人的态度和行为，因此个体的主观不确定性程度就会降低，让自身更有安全感(Hogg & Mullin, 1999; Platow & van Knippenberg, 2001; van Knippenberg & Hogg, 2003)。据此我们提出，个体与内群体成员间的感知相似性会显著影响个体是否会被选拔为领导。当个体具有多元文化经历时，个体与内群体成员间的感知文化相似性会被打破，因此更不利于他/她被选拔为领导。文化相似性是指人与人在多大程度上共享相似的文化背景，它也是人际之间感知相似性的重要类型。已有研究表明，文化相似性为人际之间的包容性和凝聚力提供了基础，具有相似文化背景的个体之间更容易形成社会连带(McPherson et al., 2001)。在人际互动过程中，文化相似性也能够帮助人们降低不确定性和焦虑(Gao & Gudykunst, 1990)。相反，文化差异性可能会被视为对个体文化系统的威胁，从而引发焦虑情绪。当人们产生不确定性和焦虑情绪时，便会抵触与具有不同文化背景的人进行互动，因此也就不会选择他/她为领导。

chinaXiv:202202.00052v1

进一步的，我们认为不同类型的多元文化经历对领导力选拔会产生差异化的影响。相比于广度多元文化经历，深度多元文化经历更容易导致内群体感知相似性的降低，从而影响领导力选拔。首先，在客观相似性方面，深度文化多样性更会让个体在观念、行为等诸多方面产生显著性变化(Maertz et al., 2016)。个体在国外生活得越久，他/她越有更强的动机和更多的机会去适应不同文化。随着他/她在国外生活时间的增长，他/她会对外国文化更加适应(Mok et al., 2007)。但与此同时，这也意味着他/她与内群体之间的相似性会变得越来越低(Maddux & Galinsky, 2009; Tadmor et al., 2012)。此外，从社会身份的理论视角出发，相比于广度多元文化经历(如一个月游览了十个国家)，人们更倾向于使用深度文化经历(如生活在美国 3 年)作为判断个体是否为文化圈内人(in-group)的信号。已有研究发现，对于从海外回国的外派人员，团队成员会对于那些在海外停留时间更短、与外国朋友联系更少的人评价更好(Adler, 1981)。因此我们提出，相比于广度多元文化经历，深度多元文化更可能影响感知的内群体相似性，进而影响领导力选拔。最后，我们提出领导—团队匹配可能在多元文化经历与领导力选拔的关系中起调节作用。虽然多元文化经历会降低内群体的感知相似性，但如果此时领导与内群体成员在价值观念是一致的，则意味着团队成员能够认同领导的观念和行为，因此会降低多元文化经历对领导力选拔的影响。据此我们提出假设：

假设 9a：相比于广度多元文化经历，深度多元文化经历对领导力选拔具有更显著的影响。

假设 9b：感知的内群体相似性在多元文化经历与领导力选拔的关系中起中介作用。

假设 9c：领导—团队匹配在多元文化经历与领导力选拔的关系中起调节作用。

领导力效能(leadership effectiveness)是指领导者在影响和引导他人实现共同目标方面的表现(Judge et al., 2002)。领导力的核心是沟通，它是在某种情况下行使的人与人之间的影响，它通过沟通过程指向特定目标的实现(Tannenbaum & Massarik, 1957)。DeRue 等(2011)的研究指出，人际交往能力是领导力效能的关键影响因素。它是指个体如何处理社会互动的能力(Bass & Bass, 2009)，包括人际关系方面的特质(如外向性、宜人性；Costa & McCrae, 1992)，以及与社会功能相关的技能和能力(如沟通能力；Klimoski & Hayes, 1980)。我们认为，多元文化经历会从以下两方面影响领导者被感知的人际交往有效性，进而影响领导力效能。一方面，多元文化经历会对个体的性格特质和认知灵活性予以塑造。关于青少年成长的追踪研究显示，海外学习经历会让个体性格的开放性和宜人性得到显著增长(Greischel et al., 2016; Zimmermann & Neyer, 2013)。Ritter 等(2012)的研究也发现，多元文化经历会塑造个体的认知灵活性(cognitive flexibility)，使得他们能够打破原有的认知模式，更愿意抱有开放和好奇

chinaXiv:202202.00052v1

的心态去看待事物之间的差异，并在心理上愿意去适应、学习、融入和整合这些差异；另一方面，多元文化经历也会促进个体的沟通技能。Kolb (2001)的研究指出，从不同的经验中进行情境化的学习有助于个体在社会生活中更有效地驾驭和交流。广泛的接触不同文化，能够为个体提供与具有不同沟通方式的人进行交流的机会，学会如何与来自不同文化背景的人相处，进而增长自身的社交技巧和经验。相反，如果个体一直接触的是文化背景单一、沟通方式相对固定的群体，他们相应的沟通方式和技巧也会较为单一，在遇到不同文化背景的人时较难开展有效交流。Backmann 等(2020)，Jang (2017)和 Lu 等(2021)的研究也均发现，多元文化经历会提高个体的沟通能力。因此我们认为，领导的多元文化经历会从性格特质和沟通技巧两方面塑造领导的人际交往能力，提升感知的人际沟通有效性，进而促进领导力效能。

进一步的，我们认为不同类型的多元文化经历对领导力效能会产生差异化的影响。相比于深度多元文化经历，广度多元文化经历对感知的领导人际交往有效性可能产生更显著的影响，进而影响领导力效能。根据 Maddux 等(2021)提出的“多元文化经历结构评价模型”(Structure–Appraisal Model of Multicultural Experiences)，多元文化经历的广度会更容易对个体的人际关系态度和行为产生影响。个体接触的文化类型越多，越有更多的机会去了解和整合不同文化中的人和事，并在此过程中更好地理解人和人之间的互动情况。同时，个体的经历越丰富，其对不同人和事的包容性也越强，越能够更加从容地去理解和整合复杂的关系和情况。因此，我们认为广度多元文化经历会对感知的领导人际交往有效性产生更显著的影响，进而促进领导力效能。最后，我们提出领导—团队匹配可能在多元文化经历和领导力效能的关系中起调节作用。当团队成员与领导具有相似的价值观时，其会更加认可领导的性格特质和社交模式，促进多元文化经历对领导力效能的影响。据此我们提出假设：

假设 10a：相比于深度多元文化经历，广度多元文化经历对领导力效能具有更显著的影响。

假设 10b：感知的人际交往有效性在多元文化经历与领导力效能的关系中起中介作用。

假设 10c：领导—团队匹配在多元文化经历与领导力效能的关系中起调节作用。

4 理论构建

随着国际化与全球化发展的不断深入，越来越多的企业领导具有多元文化经历。基于理论和实践两方面的需求，我们亟待开展领导层面的多元文化经历研究。基于此，本项目采用整合复杂性的理论视角，建构了一个探讨多元文化经历对企业组织中领导者能力形成及发展

chinaXiv:202202.00052v1

影响的理论模型(见图 4)，该模型全面关注领导者(leader)和领导力(leadership)发展两个研究层面，分别探讨了多元文化经历对领导者能力(个人层面、关系层面和社会层面)发展和领导力发展(领导力涌现、领导力选拔和领导力效能)的影响机制和边界条件。具体而言，本文提出的理论模型包含三方面的核心要点。

首先，基于整合复杂性理论，领导者的多元文化经历会对领导者能力发展中的个人层面能力(包括创新能力、问题解决能力和自我调节能力)和关系层面能力(人际沟通能力)产生积极影响。已有多元文化经历的研究主要集中在心理学领域，在组织领域探讨的话题主要围绕个体创新行为，目前对于领导者多元文化经历的关注还十分有限。但从现有的国际商务领域相关研究可见(Godart et al., 2015)，领导者的多元文化经历会对个人和企业发展产生显著影响。因此，本研究从领导者能力发展的三个维度着手，在领导者个人层面的能力方面，我们提出多元文化经历会对其创新能力、问题解决能力、自我调节能力产生积极影响，且深度多元文化经历会比广度多元文化经历产生更显著的影响；在领导者关系层面的能力方面，我们提出多元文化经历会对其人际沟通能力产生积极影响，且广度多元文化经历会比深度多元文化经历产生更显著的影响。在上述两方面的积极影响，主要是通过塑造领导者的整合复杂性实现。一方面，多元文化经历会为领导者带来多样化的信息、知识和视角，让领导了解到不同观念之间的差异，另一方面，多元文化经历也会促进领导对于不同文化中的差异性信息和知识进行深入思考，建立不同观点间的联系，整合成适合自己的思维框架。

第二，不同类型的多元文化经历会对领导者能力发展中的社会层面能力(道德决策能力)产生差异化影响。道德决策能力是领导者社会层面能力的重要体现。以往研究发现，领导的道德决策不仅会影响下属的道德行为，还会影响公司的整体绩效(Stenmark & Mumford, 2011)。多元文化经历会让领导接触到不同文化中的多样化信息、价值观等，这其中也包含了多种道德观念和准则。基于整合复杂性理论，我们认为多元文化经历的广度会让领导者更易产生道德相对主义的观念，进而产生不道德决策，而当多元文化经历的深度加深时，领导会越能够对于不同文化间的差异性道德观念进行思考和整合，从而制定出更合理的道德范式，做出正确的道德决策。

第三，采用多样化指标衡量多元文化经历对领导力发展的影响。现有研究和实践中关于多元文化经历与领导力发展间的关系研究还相对有限，且存在不一致的结论。一方面，具有多元文化经历被普遍认为是领导力提升和发展的关键因素。另一方面，也有数据显示，领导者的海外经验越丰富，越可能导致他们越晚被提拔。对于这一问题，我们提出应借鉴已有研究中的多样化指标，从领导力涌现、领导力选拔和领导力效能三个维度动态衡量领导力发展

chinaXiv:202202.00052v1

过程。我们认为多元文化经历会通过感知的资源可获得性影响领导力涌现，通过感知的内群体相似性影响领导力选拔，通过感知的人际交往有效性影响领导力效能。

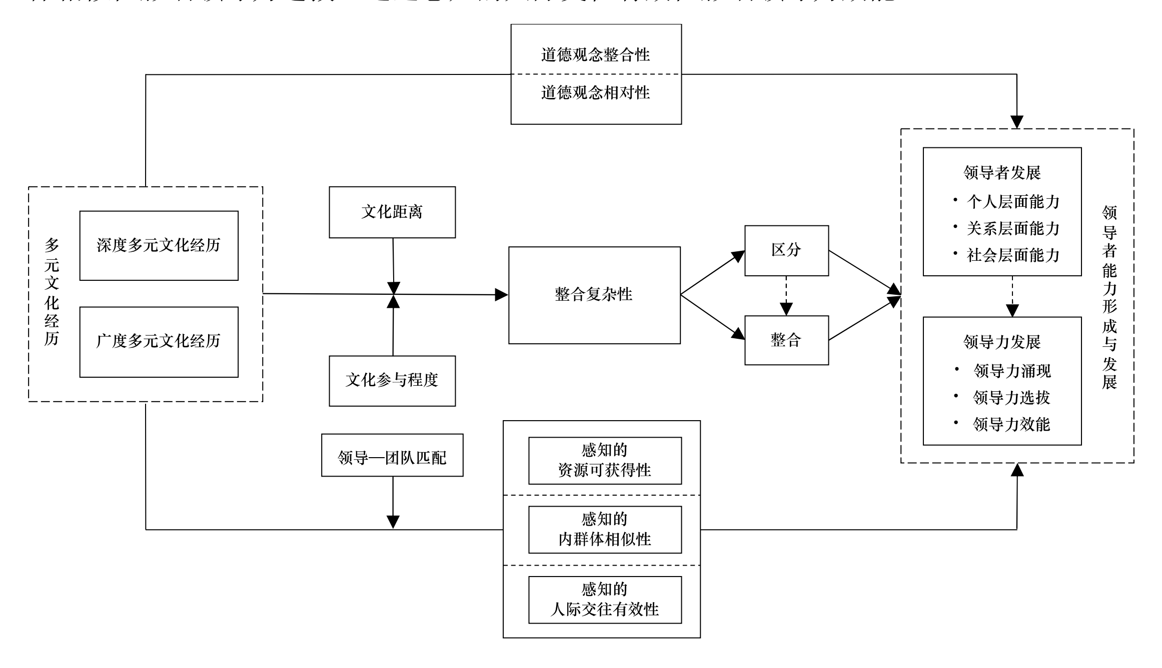


图 4 项目整体理论框架

本研究将主要以下三方面的理论贡献。

第一，本研究探讨了全球化背景下多元文化经历与领导力之间的影响关系，拓展了多元文化经历在组织管理领域的研究范畴和内容。学术界目前有关多元文化经历的探讨主要集中于社会心理学领域，相关研究主要探索了多元文化环境和多元文化经历对个体认知表现的影响(例如，Gelfand et al., 2017; Hofstede et al., 1990; Triandis & Gelfand, 1998)。在管理学范畴，最早由国际商务领域的学者探讨了多元文化经历相关的议题，相关的研究主要立足于企业宏观层面，采用基于资源的理论视角(Resource-based view)，将具有海外经历的企业管理者视为"有价值的、稀缺的"企业战略资源，帮助公司实现在全球范围内的交流合作与资源配置，从而推动公司绩效(Carpenter et al., 2001)。自 2008 年起，组织管理领域才开始逐步关注多元文化经历的议题(Leung et al., 2008)。相关的研究主要涉及员工创造力(Chua, 2018; Lee & Kim, 2011; Lu et al., 2017; Perry-Smith & Shalley, 2014; Shipilov et al., 2017)、人际信任(Cao et al., 2014)、群体偏见(Tadmor et al., 2012, 2018)等心理过程和行为表现，至今还少有涉及领导力范畴的相关研究。因此，本课题将多元文化经历的研究拓展至领导力层面，全面探讨多元文化经历对于领导者发展和领导力发展的影响，从而拓展了多元文化经历在组织管理领域的研究范畴和研究内容。

第二，本研究将多元文化经历引入领导力研究，探讨了外部环境变化对领导能力形成

chinaXiv:202202.00052v1

及发展的影响，为领导力研究提供了新背景和新思路。在领导能力发展的研究领域，学者们一直对于促进领导能力提升和发展的前因变量十分关注。根据现代领导特质理论，领导能力受到多方面因素的共同作用，例如，天赋因素、认知学习因素、动机因素、外部环境因素等(Zaccaro, 2007)。现有影响领导能力发展的研究，主要关注领导性格特征、学习意愿和能力、领导个人动机、组织环境因素等的影响。目前，有关领导多元文化经历对于领导能力发展的影响的研究还相对有限。因此，我们提出领导的多元文化经历会重新塑造领导的认知方式，让其具备整合复杂性，进而促进领导的沟通能力、创新能力以及问题解决能力。进一步的，我们提出多元文化经历会对领导的道德决策能力带来双路径影响，即整合复杂性既会促进领导道德观念的整合，也会带来道德观念的多样，这其中受到多元文化经历类型的影响。最后，我们还探讨了领导多元文化经历对于领导力发展的影响。虽然领导多元文化经历会对领导力涌现和领导力效能产生积极影响，但也有可能加剧群体内部的偏见，从而可能对领导力选拔产生影响。

第三，本研究以整合复杂性理论为视角，从个体认知和经验学习的角度揭示了多元文化经历对领导能力形成及发展的影响机制。虽然人们普遍认为多元文化经历会对领导能力发展产生积极影响，但目前在理论上对此问题的探讨还十分有限，且并未获得明确的研究结论。部分关于跨国企业领导外派的研究，甚至发现海外经历会对于领导职业发展产生负向影响(Benson & Pattie, 2008)。因此，为解决上述研究疑问，本项目引入了认知和发展心理学领域的整合复杂性理论，即个体既能在同一问题上理解并容忍不同的观点，又能在不同观点之间建立概念联系的能力。我们试图通过评估个体在信息处理过程中的整合复杂性，从个体认知和经验学习的角度揭示多元文化经历对领导者能力中的个体层面能力(例如，创造力、问题解决等)、关系层面能力(例如，沟通能力、观点采择等)和社会层面能力(例如，道德决策等)的影响。此外，我们还从整合复杂性的视角，借鉴多维度的评价指标，探讨多元文化经历对领导力发展(例如，领导力涌现、领导力效能等)的影响。

参考文献

Liam Freeman. (2019). Gucci 首席执行官 Marco Bizzarri：“创意来自多元”. 2020-04-16 取自 http://m.vogue.com.cn/invogue/news_181532754472e0a0.html

范徵, 范培华, 贾思雪, 张文洁, 范青鑫, 苏宗伟. (2018). 中国企业“走出去”跨文化环境因素探究. *管理世界, 34*(7), 178–179.

李倩, 龚诗阳, 李超凡. (2019). 团队文化多样性对团队创新的影响及作用机制. *心理科学进展, 27*(9), 1521–

chinaXiv:202202.00052v1

1539.

李宜菁，唐宁玉. (2010). 外派人员跨文化胜任力回顾与模型构建. *管理学报, 7*(6), 841–845.

刘璞，井润田. (2004). 中外合资企业的跨文化冲突研究. *美中经济评论, 4*(12), 33–39.

刘燕，李锐. (2018). 中国跨国公司外派人员多目标主动行为的前因与后果——挑战性-阻碍性压力视角. *心理科学进展, 26*(9), 1553–1566.

买热巴·买买提，吴艳红. (2017). 聚合文化视角下自我构念的动态性特征. *心理科学进展, 25*(7), 1229–1239.

苏涛，陈春花，李芷慧，潘伟，冯镜铭. (2019). 跨文化视角下员工工作对家庭冲突与工作态度关系的 meta 研究. *管理学报, 16*(11), 1650–1660.

吴莹，杨宜音，赵志裕. (2014). 全球化背景下的文化排斥反应. *心理科学进展, 22*(4), 721–730.

杨晓莉，刘力，张笑笑. (2010). 双文化个体的文化框架转换:影响因素与结果. *心理科学进展, 18*(5), 840–848.

Acton, B. P., Foti, R. J., Lord, R. G., & Gladfelter, J. A. (2019). Putting emergence back in leadership emergence: A dynamic, multilevel, process-oriented framework. *The Leadership Quarterly*, *30*(1), 145–164.

Adam, H., Obodaru, O., Lu, J. G., Maddux, W. W., & Galinsky, A. D. (2018). The shortest path to oneself leads around the world: Living abroad increases self-concept clarity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 145*, 16–29.

Adler, N. J. (1981). Re-entry: Managing cross-cultural transitions. *Group & Organization Management*, *6*(3), 341–356.

Affinito, S., Maddux, W.W., Antoine, G., & Gray, K. (2020). Eat, Pray…Hate? Negative multicultural experiences can increase outgroup bias. *Working paper.*

Backmann, J., Kanitz, R., Tian, A. W., Hoffmann, P., & Hoegl, M. (2020). Cultural gap bridging in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, *51*(8), 1283–1311.

Baltes, M. M., & Carstensen, L. L. (1991). “Possible selves across the life span”: Comment. Human Development, 34(4), 256–260.

Barlow, F. K., Paolini, S., Pedersen, A., Hornsey, M. J., Radke, H. R., Harwood, J., … & Sibley, C. G. (2012). The contact caveat: Negative contact predicts increased prejudice more than positive contact predicts reduced prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *38*(12), 1629–1643.

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Simon and Schuster Press.

Bennis, W. (2012). *The leader's change handbook: An essential guide to setting direction and taking action*. New York, NY: John Wiley & Sons Press.

chinaXiv:202202.00052v1

Bettin, P. J., & Kennedy Jr, J. K. (1990). Leadership experience and leader performance: Some empirical support at last. *The Leadership Quarterly*, *1*(4), 219–228.

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, *48*(2), 257–281.

Bialystok, E., & Feng, X. (2009). Language proficiency and executive control in proactive interference: Evidence from monolingual and bilingual children and adults. *Brain and Language*, 109(2-3), 93–100.

Bird, J. J. (2010). Building budgets and trust through the alchemy of superintendent leadership. *Management in Education*, *24*(2), 46–50.

Brownell, J. (1990). Perceptions of effective listeners: A management study. *Journal of Business Communication,* *27*(4), 401–415.

Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic Press.

Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology, 53*(1), 67–88.

Cao, J., Galinsky, A. D., & Maddux, W. W. (2014). Does travel broaden the mind? Breadth of foreign experiences increases generalized trust. *Social Psychological and Personality Science*, *5*(5), 517–525.

Cao, J., & Galinsky, A. D. (2020). The Diversity-Uncertainty-Valence (DUV) model of generalized trust development. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *161*, 49–64.

Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M., & Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: resilience of what to what?. *Ecosystems, 4*(8), 765–781.

Chan, A., Hannah, S. T., Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 3, 3–42.

Chang, J. H., Hsu, C. C., Shih, N. H., & Chen, H. C. (2014). Multicultural families and creative children. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *45*(8), 1288–1296.

Chen, G.-M., & Starosta, W. J. (1996). Intercultural communication competence: A synthesis. *Annals of the International Communication Association, 19*(1), 353–383.

Chen, X., Leung, A. K., Yang, D. Y. -J., Chiu, C., Li, Z., & Cheng, S. Y. Y. (2016). Cultural threats in culturally mixed encounters hamper creative performance for individuals with lower openness to experience. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *47*(10), 1321–1334.

Cheng, C.Y., Sanchez-Burks, J., & Lee, F. (2008). Connecting the dots within. *Psychological Science*, *19*(11), 1178–

chinaXiv:202202.00052v1

1184.

Cheryl K. Stenmark, & Michael D. Mumford. (2011). Situational impacts on leader ethical decision-making. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 942–955.

Cho, J., & Morris, M. W. (2015). Cultural study and problem-solving gains: Effects of study abroad, openness, and choice. *Journal of Organizational Behavior, 36*(7), 944–966.

Chua, R. Y. J. (2013). The costs of ambient cultural disharmony: Indirect intercultural conflicts in social environment undermine creativity. *Academy of Management Journal*, *56*(6), 1545–1577.

Chua, R. Y. J. (2018). Innovating at cultural crossroads: How multicultural social networks promote idea flow and creativity. *Journal of Management*, *44*(3), 1119–1146.

Chua, R. Y. J., Morris, M. W., & Mor, S. (2012). Collaborating across cultures: Cultural meta-cognition and affect-based trust in creative collaboration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *118*(2), 116–131.

Cohen, E. (1977). Expatriate communities. *Current Sociology*, *24*(3), 5–90.

Cole, M. S., Carter, M. Z., & Zhang, Z. (2013). Leader–team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate. *Journal of Applied Psychology, 98*(6), 962–973.

Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, *13*(6), 653–665.

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 581–613.

Day, D. V. (2011). Leadership development. *The SAGE handbook of leadership*, *22*, 37–50.

Day, D.V., & Barney, M.F. (2012), Personalizing Global Leader Development In Mobley, W.H., Wang, Y. and Li, M. (Eds.) *Advances in Global Leadership* (Vol. 7, pp. 179–201). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited Press.

Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review, 17*(4), 360–373.

Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2008). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*. New York, NY: Routledge Press.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 63–82.

Day, D. V., & Sin, H. P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, *22*(3), 545–560.

chinaXiv:202202.00052v1

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, *64*(1), 7–52.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 36–62.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, *19*(6), 635–653.

Facteau, C. L., Facteau, J. D., Schoel, L. C., Russell, J. E., & Poteet, M. L. (1998). Reactions of leaders to 360-degree feedback from subordinates and peers. *The Leadership Quarterly*, *9*(4), 427–448.

Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self–other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, *21*(6), 1005–1034.

Foti, R. J., Knee Jr, R. E., & Backert, R. S. (2008). Multi-level implications of framing leadership perceptions as a dynamic process. *The Leadership Quarterly*, *19*(2), 178–194.

Friedman, J. (2006). Culture and global systems. *Theory, Culture & Society*, *23*(2-3), 404–406.

Galli, E. B., & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly*, *23*(1), 176–201.

Gao, G., & Gudykunst, W. B. (1990). Uncertainty, anxiety, and adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, *14*(3), 301–317.

Gelfand, M. J., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 514–529.

George S. Benson, & Marshall Pattie. (2008). Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. *The International Journal of Human Resource Management,* *19*(9), 1636–1653.

Gocłowska, M. A., & Crisp, R. J. (2014). How dual-identity processes foster creativity. *Review of General Psychology*, *18*(3), 216–236.

Godart, F. C., Maddux, W. W., Shipilov, A. V., & Galinsky, A. D. (2015). Fashion with a foreign flair: Professional experiences abroad facilitate the creative innovations of organizations. *Academy of Management Journal*, *58*(1), 195–220.

Goldsmith, R. E., & De Witt, T. S. (2003). The predictive validity of an opinion leadership scale. *Journal of*

chinaXiv:202202.00052v1

Marketing Theory and Practice, *11*(1), 28–35.

Greischel, H., Noack, P., & Neyer, F. J. (2016). Sailing uncharted waters: Adolescent personality development and social relationship experiences during a year abroad. *Journal of Youth and Adolescence*, *45*(11), 2307–2320.

Hamori, M., & Koyuncu, B. (2011). Career advancement in large organizations in Europe and the United States: Do international assignments add value?. *International Journal of Human Resource Management, 22*(4), 843–862.

Harman, G. (1975). Moral relativism defended. *The Philosophical Review, 84*(1), 3–22.

Harvey, M. G. (1983). The multinational corporation's expatriate problem: An application of Murphy's law. *Business Horizons*, *26*(1), 71–78.

Harvey, M. G., & Moeller, M. (2009). Expatriate mangers: A historical review. *International Journal of Management Review*, *11*(3), 275–296.

Harzing, A.-W. K. (1995). The persistent myth of high expatriate failure rates. *International Business*, *6*(2), 1–13.

Higgins, E. T. (2000). Social cognition: Learning about what matters in the social world. *European Journal of Social Psychology*, *30*(1), 3–39.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, *35*(2), 286–316.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist, 49*(6), 493–504.

Hogg, M. A. (2007). Social psychology of leadership. *Social psychology: Handbook of basic principles*, 716–733.

Hogg, M. A., & Mullin, B. A. (1999). Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.), *Social Identity and Social Cognition* (pp. 249–279). Oxford, UK: Blackwell Publishing.

Jang, S. (2017). Cultural brokerage and creative performance in multicultural teams. *Organization Science*, *28*(6), 993–1009.

Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, *29*(3), 199–216.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765–780.

Kegan, R., & Lahey, L. (2010). Adult development and organizational leadership. *Handbook of leadership theory and practice*, 769–787.

Kim, J., & McLean, G. N. (2015). An integrative framework for global leadership competency: Levels and

chinaXiv:202202.00052v1

dimensions. *Human Resource Development International*, *18*(3), 235–258.

Klimoski, R. J., & Hayes, N. J. (1980). Leader behavior and subordinate motivation. *Personnel Psychology*, *33*(3), 543–555.

Knoll, C., & Sternad, D. (2021). Identifying global leadership potential. *Journal of Management Development*, *40*(4), 253–272.

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning Education, 4*(2), 193–212.

Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory: Previous research and new directions. *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*, *1*(8), 227–247.

Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *Leadership Quarterly, 28*(6), 798–811.

Lee, H., & Kim, K. H. (2011). Can speaking more languages enhance your creativity? Relationship between bilingualism and creative potential among Korean American students with multicultural link. *Personality and Individual Differences*, *50*(8), 1186–1190.

Leung, A. K., & Chiu, C. (2010). Multicultural experience, idea receptiveness, and creativity. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *41*(5–6), 723–741.

Leung, A. K., Maddux, W. W., & Galinsky, A. D. (2008). Multicultural experience enhances creativity. *American Psychologist*, *63*(3), 169–181.

Li, W. D., Arvey, R. D., & Song, Z. (2011). The influence of general mental ability, self-esteem and family socioeconomic status on leadership role occupancy and leader advancement: The moderating role of gender. *The Leadership Quarterly*, *22*(3), 520–534.

Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, *16*(4), 591–615.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1990). Alternative information-processing models and their implications for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, *15*(1), 9–28.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, *2*, 1–62.

Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, *12*(3), 311–338.

Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure,

chinaXiv:202202.00052v1

information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*(3), 343–378.

Lu, J. G., Hafenbrack, A. C., Eastwick, P. W., Wang, D. J., Maddux, W. W., & Galinsky, A. D. (2017). "Going out" of the box: Close intercultural friendships and romantic relationships spark creativity, workplace innovation, and entrepreneurship. *Journal of Applied Psychology*, *102*(7), 1091–1108.

Lu, J. G., Quoidbach, J., Gino, F., Chakroff, A., Maddux, W. W., & Galinsky, A. D. (2017). The dark side of going abroad: How broad foreign experiences increase immoral behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, *112*(1), 1–16.

Lu, J. G., Swaab, R. I., & Galinsky, A. D. (2021). Global leaders for global teams: Leaders with multicultural experiences communicate and lead more effectively, especially in multinational teams. *Organization Science*, Articles in Advance, 1–20. https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1480

Maddux, W. W., & Galinsky, A. D. (2009). Cultural borders and mental barriers: The relationship between living abroad and creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *96*(5), 1047–1061.

Maddux, W. W., Adam, H., & Galinsky, A. D. (2010). When in Rome… learn why the Romans do what they do: How multicultural learning experiences facilitate creativity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *36*(6), 731–741.

Maddux, W. W., Bivolaru, E., Hafenbrack, A. C., Tadmor, C. T., & Galinsky, A. D. (2014). Expanding opportunities by opening your mind: Multicultural engagement predicts job market success through longitudinal increases in integrative complexity. *Social Psychological and Personality Science, 5*(5), 608–615.

Maddux, W. W., Lu, J. G., Affinito, S. J., & Galinsky, A. D. (2021). Multicultural experiences: A systematic review and new theoretical framework. *Academy of Management Annals*, 15(2), 345–376.

Maertz, C. P., Takeuchi, R., & Chen, J. (2016). An episodic framework of outgroup interaction processing: Integration and redirection for the expatriate adjustment research. *Psychological Bulletin*, *142*(6), 623–654.

Martin, A. (2007). The future of leadership: Where do we go from here?. *Industrial and Commercial Training, 39*(1), 3–8.

McCall, M. W., & Hollenbeck, G. P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston, MA: Harvard Business Press.

McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *Lessons of experience: How successful executives develop on the job*. New York, NY: Simon and Schuster Press.

chinaXiv:202202.00052v1

chinaXiv:202202.00052v1

McCauley, C. D., & Brutus, S. (1998). *Management development through job experiences: An annotated bibliography*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership Press.

McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 634–653.

McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, *27*(1), 415–444.

Mendenhall, M. E., Dunbar, E., & Oddou, G. R. (1987). Expatriate selection, training, and career-pathing: A review and critique. *Human Resource Management*, *26*(3), 331–345.

Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, *10*(1), 39–47.

Mok, A., & Morris, M. W. (2010). Asian-Americans' creative styles in Asian and American Situations: Assimilative and contrastive responses as a function of bicultural identity integration. *Management and Organization Review*, *6*(3), 371–390.

Mok, A., Morris, M. W., Benet-Martínez, V., & Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2007). Embracing American culture: Structures of social identity and social networks among first-generation biculturals. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 38*(5), 629–635.

Morris, M. W., Savani, K., & Fincher, K. (2019). Metacognition fosters cultural learning: Evidence from individual differences and situational prompts. *Journal of Personality and Social Psychology*, *116*(1), 46–68.

Moshman, D. (2003). Developmental change in adulthood. In J. Demick, & C. Andreoletti (Eds.), Handbook of adult development (pp. 43–61). New York, NY: Plenum Press.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, *11*(1), 11–35.

Nguyen, A.-M. D., & Benet-Martínez, V. (2013). Biculturalism and adjustment: A meta-analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 44*(1), 122–159.

O'Connell, P. K. (2014). A simplified framework for 21st century leader development. *The Leadership Quarterly*, *25*(2), 183–203.

Oh, H., Chung, M., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *The Academy of Management Journal, 47*(6), 860–875.

Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1997). Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success. In Z. Aycan (Ed.), *Expatriate management: Theory and research* (pp. 63–92). London: Elsevier Science/JAI Press.

Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, *13*(6), 797–837.

Palus, C. J., & Drath, W. H. (1995). *Evolving leaders: A model for promoting leadership development in programs*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership Press.

Park, S., Jeong, S., Jang, S., Yoon, S. W., & Lim, D. H. (2018). Critical review of global leadership literature: Toward an integrative global leadership framework. *Human Resource Development Review*, *17*(1), 95–120.

Pelos, P. How living abroad prepares you for leadership. *Forbes*. Retrieved January 19, 2017, from http://fortune.com/2017/01/19/fortune-500-career-advice-living-abroad-leadership

Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2014). A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team. *Organization Science*, *25*(5), 1434–1452.

Platow, M. J., & van Knippenberg, D. (2001). A social identity analysis of leadership endorsement: The effects of leader ingroup prototypicality and distributive intergroup fairness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *27*(11), 1508–1519.

Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather?. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 559–576.

Rai, T. S., & Holyoak, K. J. (2013). Exposure to moral relativism compromises moral behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(6), 995–1001.

Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, *22*(1), 33–42.

Ritter, S. M., Damian, R. I., Simonton, D. K., van Baaren, R. B., Strick, M., Derks, J., & Dijksterhuis, A. (2012). Diversifying experiences enhance cognitive flexibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, *48*(4), 961–964.

Russell Reynolds. (2010). A world of experience: A board perspective on CEO succession in the global era. Retrieved Feburary 22, 2022 from https://thunter.kingsfaculty.ca/thunter/assets/File/Research/Canadian_Austalian_CEO_Research_48.pdf

Saad, C. S., Damian, R. I., Benet-Martínez, V., Moons, W. G., & Robins, R. W. (2013). Multiculturalism and creativity: Effects of cultural context, bicultural identity, and ideational fluency. *Social Psychological and Personality Science*, *4*(3), 369–375.

Sam, D.L., Vedder, P., Leibkind, K., Neto, F., & Virta, E. (2008). Migration, acculturation and the paradox of adaptation in Europe. *European Journal of Developmental Psychology, 5*, 138–158.

chinaXiv:202202.00052v1

chinaXiv:202202.00052v1

Savani, K., Morris, M. W., Fincher, K., Lu, J. G., & Kaufman, S. B. (2022). Experiential learning of cultural norms: The role of implicit and explicit aptitudes. *Journal of Personality and Social Psychology.* Advance online publication. https://doi.org/10.1037/pspa0000290

Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1996). Developing diverse leaders: A leader-member exchange approach. *The Leadership Quarterly*, *7*(2), 243–263.

Seifert, C. F., & Yukl, G. (2010). Effects of repeated multi-source feedback on the influence behavior and effectiveness of managers: A field experiment. *The Leadership Quarterly*, *21*(5), 856–866.

Shipilov, A., Godart, F. C., & Clement, J. (2017). Which boundaries? How mobility networks across countries and status groups affect the creative performance of organizations. *Strategic Management Journal*, *127*(1), 12–13.

Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence* (Vol. 4). Beverly Hills, CA: Sage.

Stahl, G. K., & Caligiuri, P. (2005). The effectiveness of expatriate coping strategies: The moderating role of cultural distance, position level, and time on the international assignment. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 603–615.

Strang, S. E., & Kuhnert, K. W. (2009). Personality and leadership developmental levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*, *20*(3), 421–433.

Suedfeld, P., & Dana C. Leighton. (2002). Early communications in the war against terrorism: An integrative complexity analysis. *Political Psychology, 23*(3), 585–599.

Suedfeld, P., & Tetlock, P. E. (2014). Integrative complexity at forty: Steps toward resolving the scoring dilemma. *Political Psychology, 35*(5), 597–601.

Suedfeld, P., Tetlock, P. E., & Streufert, S. (1992). Conceptual/integrative complexity. In C. P. Smith, J. W. Atkinson, D. C. McClelland, & J. Veroff (Eds.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 393–400). Cambridge: Cambridge University Press.

Tadmor, C. T., Galinsky, A. D., & Maddux, W. W. (2012). Getting the most out of living abroad: Biculturalism and integrative complexity as key drivers of creative and professional success. *Journal of Personality and Social Psychology*, *103*(3), 520–542.

Tadmor, C. T., Hong, Y., Chao, M. M., & Cohen, A. (2018). The tolerance benefits of multicultural experiences depend on the perception of available mental resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, *115*(3), 398–426.

Tadmor, C. T., Hong, Y., Chao, M. M., Wiruchnipawan, F., & Wang, W. (2012). Multicultural experiences reduce intergroup bias through epistemic unfreezing. *Journal of Personality and Social Psychology*, *103*(5), 750–772.

Tannenbaum, R., & Massarik, F. (1957). Leadership: A frame of reference. *Management Science*, *4*(1), 1–19.

Tetlock, Philip E., Metz, S. Emlen, Scott, Sydney E., & Suedfeld, Peter. (2014). Integrative complexity coding raises integratively complex issues. *Political Psychology, 35*(5), 625–634.

Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(1), 118–128.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, *18*(4), 298–318.

Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, *26*(4), 66–85.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American psychologist*, *62*(1), 6–16.

Zimmermann, J., & Neyer, F. J. (2013). Do we become a different person when hitting the road? Personality development of sojourners. *Journal of Personality and Social Psychology, 105*(3), 515–530.

chinaXiv:202202.00052v1

chinaXiv:202202.00052v1

The effect of multicultural experiences on the capabilities and development of leaders

LI Qian[1], LI Chaofan[1], GONG Shiyang[2], ZHOU Qiwei[3], KE Yi[1]

([1] International Business School, Beijing Foreign Studies University, Beijing 100089, China)

([2] Business School, Beijing Normal University, Beijing 100875, China)

([3] School of Economics and Management, Beijing University of Chemical Technology, Beijing 100029, China)

Abstract: With a further deepening of globalization, an increasing number of business leaders now have multicultural experiences. Multicultural experiences refer to an individual's direct or indirect experiences of encountering or interacting with elements of foreign cultures and/or foreigners. This study aims to explore the impact of multicultural experiences on leaders' capabilities and development from two levels—leader development and leadership development. First, we investigate the impact of multicultural experiences on leader development (including the individual-level, relational-level and collective-level capabilities) and the underlying mechanisms. Second, we investigate the effects of multicultural experiences on leadership development (including leadership emergence, leadership selection, and leadership effectiveness) and the underlying mechanisms. The results will not just enrich theories relating to leaders' capabilities and development but also provide implications for global management and international talent fostering practices.

Key words: multicultural experiences, integrative complexity, leader development, leadership development, cross-cultural management